

} getabstract

浓缩知识精华

本书为英文原版未引进图书，getAbstract独家授权。

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



本书为英文原版未引进图书，getAbstract独家授权。

导读

通过阅读这篇书摘，你将了解到：

- 1) 如何使用基本谈判策略；
- 2) 哪种人类倾向会影响谈判者；
- 3) 对这些倾向的洞察如何能够帮助你赢得谈判。

谈判是一项至关重要的技能。然而大家往往把谈判能力看作是性格方面的特点，而非一项可以后天培养的专业能力。斯坦福商学院的玛格丽特·A·尼尔和西北大学克洛格管理学院的托马斯·Z·里斯提供了终极谈判模型。该模型以大量研究以及行为经济学准则为基础，书中涵盖了包括价值创造与价值诉求在内的谈判要素，并且深入分析了谈判中包括强权与让步在内的复杂因素。getAbstract为希望在谈判桌上增加威力指数的人，推荐这本针对谈判策略深入行为分析的著作。

本书要点：

如果谈判消耗的时间、精力和金钱超出你的潜在收入，则谈判无益。

准确把握谈判时机能够为化解冲突、达成交易创造更多机会。

“保留价格”是你会支付的最高价格；“期望价格”代表最满意的交易价格。

“议价区间”是议价双方保留价格之间的范围。

三类谈判议题分别是“合拍型、分歧型与综合型”。

包含多个议题的交易存在多个议价空间，可以达成多种潜在协议。

分享信息对于创造价值至关重要，但同时也会带来一定风险。

互补型行为——以弱制强或反之——会为双方制造最佳双赢局面。

建立你的目标，破解对方的需求，形成一套谈判策略。

第一个报价像一支“船锚”，它决定了谈判的起点。

1. 谈判之恶名

尽管多数人在购买汽车、房屋等贵重商品时可以自如地谈判，却不知其实谈判适合所有类型的交易。想要在各种环境下都能够自如地谈判，不妨把谈判视为一个协作解决问题的过程，而不是谈判双方的一场对决。如果你认为谈判是一场有关胜负的较量，那么它一定令你如坐针毡。另外，如果谈判花费的时间、精力和金钱超出你的潜在收入，那么谈判必定无益。如果益处太少，或风险太大，不妨选择退出本次谈判。

人类思维受“确认偏误”的限制，人们更愿接受符合其原有认知的信息。因此，在人们认为讨论会造成不必要的冲突或不值得为这一结果费时的情况下，这一内在特质往往会使人回避谈判。在这一点上男女有别——女性比男性更不愿意谈判。另外，当人们认为谈判底薪等话题会让自己看上去显得贪婪或难相处时，一般也会放弃谈判。

2. 谈判之期望值

薪资要求会影响雇主对雇员才能的评价。如果薪资要求高，你的雇主可能会认为你是值得这笔投资的人才——这即是期望值在谈判中的角色。即便两杯酒完全一样，如果受试者被告知这杯酒价值45美元，相比于被告知价值5美元，受试者对酒的评价会更高。对于谈判而言，期望值决定了等级高低，会影响你的行为。期望值越高，你的表现就越好。

3. 谈判之基本

谈判是一场参与者创造价值的交换。例如：如果你想吃面包，你愿意为一个面包支付5美元的价格，这意味着你认为面包比5美元更有价值；面包师认为5美元比面包更有价值。在这一交换过程中，你的“保留价格”是你愿意支付的最高金额和卖家愿意接受的最低金额。

若面包师希望以6.5美元的价格出售面包，而这一价格高出你的保留价格3美元，你最终会选择放弃这笔交易，因为对你而言，面包的价值低于你所需支付的金额。“期望价格”是指你眼中的成功议价。如果你的期望价格为2美元，面包师最初开价5美元，最后双方以3美元的价格成交，那么你成功地索取了2美元的价值。这个“价值索取”便是你谈判的成果。如果面包师还会出售新鲜出炉的面包，你或许会选择为这只新鲜的面包支付更高的金额，面包师继而能够从订制面包中获取更多价值。

明确目标是谈判的第一步。明确目标能够让你头脑清醒，不会为了达成交易而交易。确立你的备选项与其他选择，包括放弃交易。了解我方及对方的备选方案能够让你获取优势，从而站在有利地形上确定自己的保留价格与期望价格。谈判需要技巧；预测对方行为是我方行动与回应的前提。但人类行为具有不可预测性。故应该尽力了解对方的需求与动机，从而在掌握优势的情况下做出回应。

4. 三类谈判议题

谈判覆盖三类议题：“合拍类”即双方期望条件相同的议题。“分歧类”即双方所提要求互相对立的议题。价格往往属于分歧类议题：卖方期望高价而买家期望低价。双方在“综合”议题上的要求亦是互相对立的，但在该议题上一方往往比另一方给予更多价值。例如，雇员多休一天假对雇员产生的正面价值高于对雇主产生的负面价值。

5. “议价空间”

“议价空间”指谈判双方保留价格之间的价格范围。双方保留价格差异越大，议价空间则越大，价格索取潜力也越大。在面包的例子中，顾客3美元的保留价格与面包师5美元的保留价格形成了2美元的议价空间。如果其中一方增加议题，例如面包是新鲜出炉的，则创造价值的潜力便会随之增加。

不妨再举一个例子：托马斯想要给自己的汽车更换轮胎。经过研究调查之后，他将轮胎的保留价格和期望价格分别定为160美元和75美元。卖家的保留价格与期望价格（托马斯不知情）分别是125美元和210美元。如果根据价格的分歧类单一议题议价，只要最终成交价格在议价空间之内，满足双方保留价格的需要，这笔交易即是正向价值创造。但有时人们会在保留价格之外达成交易，所以你必须事先决定你的交易底线。

为谈判增加议题意味着增加议价空间。如果托马斯希望新车胎尽快送货到家，这便增加了一个新的价值创造区。若双方认可提前送货一天的价值为2美元，双方就可根据这一标准计算总价值，从而拓宽潜在成交价格的空间。如果谈判事项不只一个议题，那么不妨把谈判看作一个整体。准确把握综合议题，在低价值议题上让步，在高价值议题中获利。若将谈判议题视为一个整体，这种“讨价还价”或“滚木立法”策略一定能够为你带来更多你想要的东西。

6. 信息分享与一次性交易

在谈判中分享信息是价值创造的关键，但信息分享也会带来一定风险。在一方分享信息之后，如果另一方选择不分享信息或者分享虚假信息，分享方便会处于劣势。如果谈判双方是进行一次性交易，并没有建立长期合作的期望，双方便更可能会模糊议题、发生冲突或态度咄咄逼人。如果双方认为未来还有合作的可能性，则更可能会秉承诚信与合作的精神进行谈判。此时，双方注重的是通过良好的议价历史提升信誉，为未来更多的合作奠定基础。

谈判方会利用承诺和威胁达到自己的目的。这两种策略都会产生成本，且在一次性交易中产生的效果并不明显。通过承诺和威胁达成交易之人更容易违约食言，毕竟人类本性决定了人类无法做到完全理性。也许有人会在谈判之后实施威胁，以报复他们认为自己所遭受的不公待遇，尤其是在公开威胁的情况下。

7. 准备

谈判前的准备越充分，成功的几率就越大。一定要为谈判的三个阶段做好准备：

“明确我方目标”——明确你的期望目标；逐条列记所有议题；按重要性排列议题；考虑可能的让步和策略；确定保留价值和期望价值。

“挖掘对方目标”——从对方角度考虑上述内容。

“建立谈判策略”——调查研究、收集数据，明确谈判议题类型。寻找对方论证中的潜在弱点，据此建立最佳谈判技巧与策略。

8. “锚定”与走高

多数人认为如果对方先做提议会让自己处于优势地位。首次提议如船锚一般：它决定了谈判的起点。因为希望谈判起点尽可能高，人们往往会做出高于期望价值的提议。有经验的谈判者不会让首次提议太过疯狂，该提议既是自己可接受的高位提议，也不至于直接吓走对方。在对方对谈判议题没有准备的时候，“船锚”的影响会更大，因为它决定着讨论的起点。提议数字的形式也会影响双方对提议的感受。准确、具体的数字比取整的数字更有意义。例如，把一座房产定价为1,423,500美元会比定为1,500,000美元的效果更好。

提供补充信息会为提议增加分量——对方深以为然的相关信息往往很有说服力。谈判是收集额外信息的绝佳时机，这一阶段的信息可能在准备阶段无从得知。不妨借此机会更新、修改和调整数据。持续检测并调整你的假设，确保你的策略有助于实现目标。

利用谈判的第一阶段建立良好的氛围，让参与者建立起期待值。分享信息必须行之有道。找出各方最重视的议题，让使各方了解彼此的期待。这不仅会使彼此的妥协、让步更加轻松，也会提升解决问题和互相协作的能力。

9. 权力高峰

在谈判中掌握权力绝对会为你赢得优势。拥有可靠备选项、施加影响力、建立强势思维能够让你更强大。以下是建立强大思维模式的三个策略：

回想你曾经施加过权力的一次互动；

回顾你感觉自己有吸引力的一段时光；

调整姿态与身体语言以树立权威感。

四肢舒展的坐姿不仅会传达出强势信号，同时也让人的自我感觉更加良好、行动更有力。当谈判双方均十分强势，甚至开始争夺主导权时，这一谈判所创造的价值少于一位主导、一位谦卑的谈判形式。互补型行为——以柔敌刚或反之——会为双方带来最佳的双赢局面。遇到挫折时，强者更容易表现出愤怒情绪，弱者多会感到悲伤或者沮丧。表达愤怒会强化对权力的感知。情绪愤怒之人相信自己有带来期望改变的能力。值得注意的是感知有性别之分：愤怒的男性会被视为强大，但愤怒的女性却会被指责无法控制情绪。

10. 团队谈判之利与弊

团队谈判的挑战与众不同：协调准备与计划；找出团队成员各自不同且时而对立的优先级与兴趣点；建立并实施统一的谈判策略。团队也有其优势。领导可以把任务分配给多个成员，这就让整个团队能够从多个视角提出想法与解决问题的策略。开始谈判之前与团队充分沟通，指出谈判议题并做好准备。评估团队成员的技能，根据各自强项与经验分配任务及角色。找到团队的谈判立场，明确团队在谈判过程中的表现方式。建立分享数据、处理让步和管理分歧的流程。

11. 对方之标准

在一场谈判中创造与收获多少价值是衡量成功的一条准绳。谈判对方对此经历的感受是另一条准绳，且这二者同等重要——尤其是在双方未来还会谈判的情况下。不同于多数人的想法，人们对谈判的满意程度并非完全由谈判进展决定，而是取决于双方对于互动的感受。以下是测量另一方谈判经历主观价值的四个标准。

对方对结果是否满意？

对方对自己在谈判中的表现是否满意？

对方是否认为自己受到了公正待遇？

对方是否愿意再次合作？

完成交易之后为自己的表现打分。在谈判之后的评价中，对照之前的期望价格和保留价格回顾谈判进展。及时客观的评价有助于提高今后的谈判技能，为你的下一次谈判做好准备。

原书信息

书名: 《如何谈判才能得到更多》

副标题: 经济学与心理学奥秘助你谈判成功

作者: 玛格丽特·A·尼尔、托马斯·Z·里斯

版权: Profile Books © 2015

出版社: Profile Books

出版时间: 2015

ISBN-13: 9781781253458